

VSF Forumdag 2011

Werkgroep 3: Beleidsplanning

Deelnemerslijst

Naam	Voornaam	Federatie
Audenaert	Els	Vlaamse Zwemfederatie vzw
Borré	Reinold	Vlaamse Organisatie voor Internationale Volksspelen vzw
Browaeyns	Bob	Voetbalfederatie Vlaanderen vzw
Claessens	Ingrid	Vlaamse Basketballiga vzw
Cleymans	Rudy	Vlaamse Squashfederatie vzw
Coeckelberghs	Tom	Vlaamse Ski en Snowboard Federatie vzw
Cools	Sophie	Vlaamse Sportfederatie vzw (moderator)
Crombez	Kristel	Vlaamse Reddingsfederatie vzw
Depaepe	Stefaan	Vlaamse Triatlon & Duatlon Liga
Donckers	Martine	Vlaamse Schietsportkoepel vzw
Dutry	Steven	Sportievak vzw
Goossens	Sonia	Vlaams verbond voor Oriëntatie vzw
Goubert	Tom	GymnastiekFederatie Vlaanderen vzw
Hubregsen	Wijnand	Vlaamse Reddingsfederatie vzw
Janssen	Evi	Dansliga Sportfederatie vzw
Magherman	Leen	Vlaamse Sportfederatie vzw (verslag)
Pauwels	Patrick	Vlaamse Cluster van Luchtporten vzw
Schrooyen	Tom	Vlaamse Baseball en Softball Liga vzw
Soors	Roel	Vlaamse Wandelfederatie vzw
Van de Velde	Bram	De FitnessOrganisatie vzw
Van Dorpe	David	Vlaamse Handbalvereniging vzw
Van Oosterhout	Mireille	Vlaams verbond voor Oriëntatie vzw
Vandereet	Sandra	S-Sport Federatie vzw
Vanhoovels	Paula	Vlaamse Atletiekliga vzw
Verheyen	Martine	FROS Amateursportfederatie vzw
Verhoeven	Peter	Wielerbond Vlaanderen vzw
Vermeulen	Jelle	Vlaamse Minivoetbalfederatie vzw
Wens	Elke	Vlaamse Ski en Snowboard Federatie vzw
Willox	Roland	Gezinssportfederatie - GSF vzw

1. Inleiding

Doel van deze sessie: bespreken van wat er allemaal komt kijken bij beleidsplanning in een sportfederatie, specifiek met het oog op de start van een nieuwe olympiade en dus de opmaak van een nieuw beleidsplan in 2012. De focus ligt niet op de verplichtingen, maar net op de mogelijkheden van een beleidsplan. We doen dit vanuit het concept "leren van elkaar": een federatie licht de eigen werking toe, waarop ervaringen tussen alle deelnemers kunnen uitgewisseld worden.

We bespreken vijf hoofdaspecten uit van het beleidsplanningsproces:

- 1) de stappen van het beleidsplanningsproces: wat wanneer doen?
- 2) taakverdeling: wie dat wat?
- 3) Input leden
- 4) Gebruik beleidsplan
- 5) Communicatie beleidsplan

2. Stappen in het beleidsplanningsproces

Martine Verheyen van FROS licht toe welke stappen bij hen gevolgd worden.

1. Start op **beleidsdag** waarbij een **evaluatie** wordt gedaan van het vorige beleidsplan. Per afdeling wordt eveneens een SWOT analyse gedaan, evenals ook per sporttakgroep en per project.
2. Deze informatie wordt meegenomen naar **focusgroepen** waarin zowel personeel als bestuurders, experts en afgevaardigden uit commissies zetelen. Hierin wordt vooral gepeild naar wat zij belangrijk vinden en worden de **beleidsuitdagingen** voor FROS in de komende beleidsperiode geformuleerd.
3. Rapporteren van deze beleidsuitdagingen naar de coördinatoren, die deze vertalen naar strategische **doelstellingen**
4. Bespreken van strategische doelstellingen op **dagelijks bestuur**.
5. Definitieve **communicatie** naar personeel en focusgroepen. Belangrijk is hier dat de onderbouw van de federatie mee bijdraagt tot het beleid en dus volledig geïnformeerd is van begin af aan.
6. **Goedkeuring RvB**, gezien coöperatieve manier van werken meestal geen probleem.
7. Vertaling naar **operationeel niveau**: projectcoördinatoren maken, in overleg met coördinatoren, operationele doelstellingen op in **een JAP'ke**. Dit is een zeer gekend woord bij Fros gezien deze JAP'kes veel gebruikt worden tijdens het jaar (in functioneringsgesprekken ed). De medewerker dient per maand te communiceren waar hij/zij staat in zijn JAP'ke. Per operationele doelstelling wordt deze evolutie gevisualiseerd en deze is beschikbaar op intranet van FROS.

Reacties/Discussie

- Interesse vanuit de groep om meer praktische informatie te krijgen over de documenten dat FROS hiervoor gebruikt. Wordt dit in excel of word opgemaakt? Is dit praktisch haalbaar gezien het grote aantal doelen op operationeel niveau. Martine verwijst naar Kris De Coorde voor meer informatie hierover. VSF neemt nota van de interesse om te leren van elkaar en 'good practices' te delen aangaande de praktische kant van beleidsplanning.
- Werkt een beleidsplan niet verlamdend? Als er onverwachte situaties zijn of opportuniteiten, kan er dan worden afgeweken van of aangepast aan het JAP'ke? Visie vanuit de groep (en FROS) is dat dit zeker moet mogelijk zijn. Beleidplan/Jaaractieplan moet een levend document en een gebruiksinstrument zijn.
- Zijn alle leden van de RvB van FROS lid van beleidsplancommissie? Nee. De bestuursleden met specifieke expertise op bepaalde vlakken worden wel betrokken, waardoor de meeste (maar niet alle) bestuursleden ergens in het beleidsplanningsproces betrokken zijn.

- Werken jullie naar beleid vooral top/down (personeel en RvB beslissen dat x belangrijk is of zou moeten zijn en nemen het op in het beleidsplan) of bottom/up (als leden iets als belangrijk aanschouwen nemen ze het op in het beleidsplan, anders niet)? Wisselwerking, gezien de beleidsplancommissie bestaat uit leden zowel als uit personeel/RvB. Leden kunnen bepalen, maar FROS kan wel sturen, en de (bestuurs)leden proberen te overtuigen van bepaalde aspecten.

3. Taakverdeling

Peter Verhoeven schetst situatie in Wielerbond Vlaanderen.

- Moeilijk situatie in 2008 gezien geen kennis van vorige beleidsplan
- RvB is van mening dat dit een taak is voor de werknemers
- Beleidsplan is in 2008 opgesteld door coördinatoren, 3 geïnteresseerde RvB'ers én externe hulp van Luc Rooms in het kader van een eindwerk (marketing)
- Visie: moet als gebruiksdocument worden omgevormd
- Gevolg: niet altijd realistisch gezien beperkte tijdsspanne van 4 jaar
- Tips van Peter:
 - Wel formuleren van beleidsprincipes als rode draad. Time management is belangrijk en ook opvolging
 - niet "te veel willen doen"
 - start nu!

Reacties/Discussie

- Vaak zijn beleidsplannen te ambitieus en verliezen zo hun kracht, less is more. Effectief ook doen wat erin staat.
- MAAR dromen moet ook onderdeel zijn van beleidsdiscussies, maar moeten misschien op een andere manier genoteerd worden dan in het beleidsplan, zeker als dit als instrument moet fungeren.
- Inbouwen van stabiliteitsindicatoren kan een oplossing hiervoor zijn. Federaties "vergeten" soms hetgeen ze al doen mee op te nemen in het beleidsplan. Vermeld zeker in het plan wat de federatie wil behouden op een kwaliteitsvolle manier. Kies daarna waar je als federatie wil/zou moeten groeien. Theorie van groeien op alle vlakken is mooi, maar niet altijd mogelijk.
- Door beleidsplan op te maken op basis van de JAP op persoonlijk/projectniveau wordt het een synthese van engagementen, dus realistisch. Dus eerst op lager niveau de JAP'kes uitwerken en dit vertalen naar 4 jaarlijks beleidsplan.
- Idee van conditionele (strategische/operationele) doelstellingen: als x (bv. afsluiten specifiek sponsorcontract, of bepaald percentage VTS-gediplomeerde actieve trainers) bereikt, dan kan ook y (bv. extra bedanking vrijwilligers of verhogen graad VTS-gediplomeerden) nagestreefd worden.
- Verschillende federaties ervaren weinig interesse vanuit de RvB voor het beleid(splanningsproces). Toch is het belangrijk hen te betrekken, aangezien zij net verantwoordelijk zijn voor het beleid. Hoe?
 - Good practice: aanpassen van statuten op die manier dat een bestuurspost parallel loopt met de 4-jarige beleidsperiode zodat ze zich hiermee identificeren (let op! gelijklopen zodat de RvB aan zet komt het laatste jaar van de olympiade)
 - bestuursleden betrekken waar ze zelf expertise hebben en hen "niet lastig vallen" bij wat hen minder interesseert

4. Input van de leden sportclubs, rol van ledenbevraging

Els Audenaert licht bevraging toe die de VZF heeft gedaan bij de trainers synchroonzwemmen.

- Via open bevraging gezien specifieke, kleine groep te bevragen.
- Op basis van de bevraging wordt een rapport geschreven en dit dient als basis voor de SWOT analyse van die afdeling
- Er wordt niet telkens een volledige stakeholderbevraging gedaan, maar gefocust op telkens een aparte groep. Op die manier blijft de informatie beheersbaar en wordt er ook effectief iets mee gedaan.

Reacties/Discussie

- Welke federaties bevragen hun leden? Meeste doen dit wel, vaak via enquête, soms ook via rondetafelgesprekken of andere, meer persoonlijke en diepere manieren (probleem bij laatste soort is dat de deelnemers vaak oplossing op maat verwachten)
- Focus op verschillende actoren/stakeholders: bestuurders zeggen vaak iets anders dan trainers, ouders, sporters,...
- Voeling met veld kan ook op andere manier dan bevraging. Vb verplichten van de coördinatoren om minstens een dag per week het werkveld in te gaan.
- Statistieken uit bevragingen echter zeer handig om te overtuigen van bepaalde ideeën, initiatieven,...
- Ondersteuning bij het opstellen van enquêtes zou zeker welkom zijn (softwarematig, maar ook naar soort vragen, praktische tips bij opstellen ervan,... zodat er geen verkeerde vragen of vragen op een verkeerde manier opgesteld worden). Er wordt verwezen naar een "oud" document van Kwasimodo.
- Timing communicatie van BLOSO omtrent beleidsplan (vorm, inhoud,...): moet vroeger om op een degelijke manier ledenbevraging te incorporeren in het proces. Nood aan mogelijkheid tot feedback op maat (naar analogie van facultatieve opdrachten). De opmerking wordt gemaakt dat je steeds bij BLOSO terecht kan voor feedback maar dat je daarvoor zelf pro-actief moet optreden.

5. Communicatie en gebruik beleidsplan

Roland Willox van de GSF licht toe.

- **Betrokkenheid** creëren, bij de leden clubs, bij personeel en vooral ook bij RvB gezien zij verantwoordelijk voor beleid
- Na vaststellen van beleidsuitdagingen (door een team evenwichtig verdeeld op vlak van personeel, RvB) **communiceren** van beleidsplan naar verschillende doelgroepen op verschillende manieren.
 - Volledige beleidsplan naar team en RvB
 - Samenvatting van beleidsplan (mini-beleidsplan, zakboekje) ook naar partners, werkgroepen, clubs,...
 - Ook in communicatie naar grote publiek (voor evenementen bvb) moet de missie, het beleid duidelijk naar voor komen (nieuwsbrief, website,...)
 - Ook communiceren over de rapportering, niet enkel over beleid
- **Gebruik** je plan! In communicatie, maar ook in eigen werking.
- Mag echter geen rem zijn om in te spelen op opportuniteiten, moet een flexibel instrument zijn
- Als er nieuwe ideeën naar boven komen op RvB, steeds trachten de link te leggen met beleidsplan (of eventueel nieuw opnemen maar dan effect op beleidsplan, andere doelen bespreken)

6. Algemene opmerkingen beleidsplanning

- Beleidsplan per discipline opmaken. Op welk moment maak je de opsplitsing en wat bespreek je op welk niveau?
 - FROS gaat snel dieper en aggregeert deze in het algemeen 4jaarlijks beleidsplan. Elk project/afdeling doet een voorstel van JAP en gekoppeld aan middelen, dit wordt afgetoetst naar haalbaarheid op hoger niveau
- Moeten er items in het beleidsplan opgenomen worden waarvoor de BLOSO onderverdelingen geen plaats bieden?
 - Sommige federaties menen van wel: bvb. marketing plan, event management plan.
 - Andere federaties menen van niet: de categorieën (basisopdrachten) zijn zodanig breed dat alles kan onderverdeeld worden in sjabloon
- Structurele problemen (tekort infrastructuur) kunnen in de weg staan van ambitieuze beleidsplannen
- SWOT analyse en stakeholders analyse goed ingeburgerd in deze groep. Maar bevindingen die uit SWOT-analyses komen zijn vrij stereotiep en statisch.

7. Discussie plaats / rol RvB in beleidsplanning

- Betrekken, maar enkel de echt geïnteresseerden want algemene bevinding is dat de RvB er niet wakker van ligt
- Interne analyse, analyse van de eigen werking is een heikel punt. Hoe problemen met RvB oplossen?
 - Duidelijk maken welke competenties essentieel zijn om in een RvB te zetelen
 - Statutenwijziging kan. In GSF worden de bestuursleden democratisch verkozen maar aangevuld met externe experts op gebieden waar ze nog hiaten hebben. Bij deze externe bestuurders wordt dan geselecteerd op competenties.
 - Selecteren op functie of achteraf de functie toekennen aan de geselecteerde mensen? Moeilijk evenwicht, in situatie 1 kan het zijn dat er 2 goeie mensen op zelfde functie willen en er iemand verloren gaat. In situatie 2 kan het zijn dat er geen complementariteit is.
 - Staat haaks op (doorgaans beperkte) beschikbaarheid van vrijwilligers die in RvB willen zetelen
 - FROS: 2 personeelsleden als gedelegeerd bestuurder. Nemen deel aan RvB mét temrecht dus echt met statuut en verantwoordelijkheden van een bestuurder. Maar deelname aan RvB zonder stemrecht als personeel kan ook al effect hebben en is tegenwoordig wel de maatstaf in federaties.

TIPS met betrekking tot beleidsplanning

- Start nu! Als je het goed wilt aanpakken, ben je anders te laat. Bvb geen tijd meer voor ledenbevraging.
- Zoveel mogelijk mensen in betrekken: verschillende visies van intern (personeel, RvB), van de leden (sporters, clubbestuurders, trainers, ouders,...) en ook experts van buitenaf met verschillende achtergrond.
- Brainstorm: out of the box denken en duidelijk scheiden van analyse van haalbaarheid/geschiktheid van ideeën
- Less = vaak more: gezien het beleidsdocument dient gebruikt te worden als werkinstrument moet het realistisch zijn om motiverend te blijven. Droomkastelen belanden al snel in de kast.
- Time management, hoewel moeilijk in te schatten, is belangrijk om motivatie te behouden.

- Organiseer jaarlijks een beleidsdag met beleidsplan als centraal thema, maar ook leuk, ontspannend. Op die manier kan je verschillende invalshoeken samenbrengen in informele situatie en betrokkenheid creëren
- Bij opname van nieuwe ideeën, effect op beleidsplan nagaan en eventueel andere doelen bijstellen

Voor VSF: opnemen van...

- Contactmoment federaties omtrent beleidsplanning (per categorie, grootte, soort,...?) gezien iedereen toch wel wat zelfde problemen ondervindt en dus kan leren van elkaar
- Analyseren van samenstelling RvB in sportfederaties
- Analyseren van bevoegdheden van de verschillende partijen in sportfederaties
- Tools / praktische tips voor enquêtering voorzien
 - Tips voor het opstellen van een goede enquête (inhoudelijk)
 - Overzicht vergelijkende studie software in enquêtering